

Darbinieku motivācija kā atslēga ilgtspējīga uzņēmuma veidošanai



Irēna Arbidāne

PwC Direktore, Personāla un organizāciju pārveides
pakalpojumu vadītāja Baltijā

pwc



Šī publikācija ir sagatavota kā materiāls par vispārējiem jautājumiem un nav uzskatāma par specifisku profesionālu konsultāciju. Jums nevajadzētu pieņemt jebkādu lēmumu, paļaujoties uz šajā publikācijā iekļauto informāciju bez iepriekšējas profesionālas konsultācijas saņemšanas. PricewaterhouseCoopers SIA nedod nekādas tiešas vai netiešas garantijas par publikācijā iekļautās informācijas precizitāti vai pilnību, un normatīvajos aktos pieļautajās robežās ne PricewaterhouseCoopers SIA, ne tās dalībnieki, darbinieki vai pārstāvji neuzņemas atbildību par sekām, kas radušās Jums vai jebkurai trešajai personai, kas rīkojusies vai atturējusies no kādas darbības saskaņā ar šajā publikācijā iekļauto informāciju, kā arī par jebkuru lēmumu, kas pieņemts, balstoties uz šo publikāciju.

Jebkāda šīs prezentācijas vai tās daļu pārpulicēšana bez PricewaterhouseCoopers SIA rakstiskas atļaujas ir aizliegta.

© 2024 PricewaterhouseCoopers SIA. Visas tiesības aizsargātas. Šajā dokumentā "PwC" nozīmē PricewaterhouseCoopers SIA, kas ir starptautiskā firmu tīkla PricewaterhouseCoopers International Limited dalībnieks, kurā katrai dalīborganizācijai ir atsevišķas un neatkarīgas juridiskās personas statuss.

Kā uzņēmumiem sasniegt progresu ESG jomā?

PwC pieeja:

1. Definēt skaidru ESG ziņošanas stratēģiju
2. Izveidot vidi, kas veicina efektīvu ziņošanu un atbilstību, t.sk., nodrošinot izglītojošus pasākumus un sasaistot mērķus ar ESG elementiem
3. Iekļaut ESG tvērumu uzņēmuma attīstības stratēģijā

Kā šo nodrošināt?

ESG mērķu integrācija KPI struktūrā

Darbinieku iesaiste un apmācība

Ilgspējīgas vērtības un kultūra

Atbildības sistēmas pielāgošana

How can companies make progress on ESG issues?



Consumers say...

Create new financial incentives tied to social good



Employees say...

Embed ESG directly into corporate strategy



Business leaders say...

Have social responsibility roles report directly to CEO

Q: How do you believe companies can most move the needle to improve environmental, social, or governance issues (Top factor)? Consumers (n=5,005) | Employees (n=2,510) | Executives (n=1,257)
Source: PwC Consumer Intelligence Series June 2, 2021

Kā ESG ietvari ietekmē darbinieku iesaisti un motivāciju?

Vides faktors (E)



Darbinieki, kuri ir **informēti un motivēti** par uzņēmuma vides aizsardzības iniciatīvām, bieži ir gatavi iesaistīties un sniegt savas idejas, lai samazinātu uzņēmuma ekoloģisko nospiedumu. Veicot apmācības un izglītošanas programmas par vides jautājumiem, uzņēmumi var veicināt darbinieku izpratni un motivāciju aktīvi piedalīties ilgtspējīgos projektos, piemēram, atkritumu samazināšanā, enerģijas taupīšanā un resursu efektīvajā izmantošanā.

Sociālais faktors (S)



Spēcīga **iekšējā kultūra**, kas balstās uz taisnīgumu, darbinieku labklājību un dažādību, rada uzņēmumu, kurā darbinieki jūtas novērtēti un iedvesmoti strādāt. Sociālajos aspektos iekļautas arī rūpes par darbinieku veselību un drošību, izaugsmes un attīstības iespējas. Darbinieki, kuri jūtas droši, novērtēti un kuriem tiek nodrošinātas iespējas profesionāli augt, ir motivētāki un lojālāki uzņēmumam, tādejādi veicinot tā ilgtspējību.

Pārvaldība (G)



Efektīva **uzņēmuma pārvaldība** balstās uz caurspīdīgumu, ētiku un atbildību. Ja uzņēmuma vadība **demonstrē** augstus ētikas standartus un godprātību, darbinieki būs iedvesmoti sekot šiem piemēriem. Pārdomāta pārvaldības struktūra veicina uzticēšanos un darbinieku morāli, kas ir būtiski aspekti ilgtermiņa panākumiem.

Darbaspēku motivējošie pasākumi (1/2)

Materiālā atzinība un bonusi

Ilgspējas bonusi: Piešķirt bonusus darbiniekiem, kuri sasniedz noteiktus ilgspējas mērķus (piemēram, enerģijas taupīšana, atkritumu samazināšanas iniciatīvas, zaļo tehnoloģiju ieviešana).

Projektu balvas: Atalgojums par veiksmīgiem projektiem, kas pozitīvi ietekmē vidi vai sabiedrību.

Bonusi par idejām: Papildu atlīdzība tiem, kuri piedāvā inovatīvas un efektīvas ilgspējas idejas, kas tiek īstenotas.

Regulāra algu pārskatīšana: skaidra politika saistībā ar darbinieku atalgojuma pārskatīšanu, lai tas atbilstu viņu ieguldījumam un veicinātu ilgtermiņa iesaisti.

Nemateriālie stimuli

Publisks atzinums: Regulāri rīkot iekšējos pasākumus, kur atzīt un apsveikt darbiniekus par viņu ieguldījumu ilgspējas iniciatīvās.

Rakstiska atzinība: Personīgas pateicības vēstules/ sertifikāti, kas apliecinātu darbinieka sasniegumus.

Regulāras atsauksmju sesijas: Nodrošināt regulāru un detalizētu atgriezenisko saiti, izceļot darbinieku stiprās puses un sniedzot konstruktīvas rekomendācijas uzlabojumiem.

Atzīšanas programmas: Izveidot formalizētas atzīšanas programmas, kas detalizēti uzrauga un atzīmē darbinieku progresu un ieguldījumu (t.sk. saistībā ar ESG iniciatīvām)

Darbinieku iesaiste

Ilgspējas dienas: Organizēt īpašas dienas vai pasākumus, kas veltīti vides tīrīšanai, sociālajām akcijām vai citām ilgspējīgām aktivitātēm.

Komandas veidošanas pasākumi: Veicināt darbinieku sadarbību un komandas sajūtu ar regulārām komandas veidošanas aktivitātēm.

Iekšējās iniciatīvas grupas: Izveidot īpašas grupas, kas fokusējas uz ilgspējas jautājumiem un piedalās uzņēmuma stratēģijas izstrādē.

Inovāciju konkursi: Rīkot konkursus, kur darbinieki var iesniegt savas idejas ilgspējības uzlabošanai, ar iespēju uzvarētājiem īstenot svētas idejas.

Darbaspēku motivējošie pasākumi (2/2)



Karjeras attīstība un izglītība

Ilgspējas izglītība: Piedāvāt speciālas apmācības, kas vērstas uz vides aizsardzību, resursu ekonomiju, sociālo atbildību un citām ilgtspējas tēmām. Tāpat nodrošināt apmācības par ESG tēmām

Personības un profesionālās attīstības kursi: ar mērķi attīstīt vadības prasmes, jaunās tehnoloģijas un inovāciju metodes.

Karjeras izaugsme: Veidot skaidras un pieejamas karjeras attīstības programmas

Mentoru programmas: Ieviešot mentoru programmas, jauniem un talantīgiem darbiniekiem tiek piešķirti pieredzējuši mentori, kas palīdz viņiem attīstīties profesionāli.

Darba vide un labsajūta

Elastīgi darba apstākļi:

Fleksibls darba laiks: Piedāvāt elastīgu darba laiku un iespēju strādāt attālināti, lai veicinātu darba un privātās dzīves līdzsvaru.

Brīvdienas un atpūtas iespējas: Papildus brīvdienas vai atvaļinājuma dienas par labi padarītu darbu un iesaisti ilgtspējas projektos.

Sporta un veselības programmas:

Nodrošināt sporta iespējas, veselības apdrošināšanu, regulāras veselības pārbaudes.

Stresa vadība: Ieviešot stresa vadības programmas un nodarbības, kas varētu palīdzēt darbiniekiem labāk pārvaldīt darbu un personīgo dzīvi.

Vienlīdzīga attieksme

Taisnīga atlīdzības sistēma: Izstrādāt objektīvu atlīdzības un novērtējuma sistēmu, kas balstīta uz darbinieku ieguldījumu un sniegumu, lai izvairītos no nevienlīdzības algu noteikšanā.

Dažādības un iekļaušanas iniciatīvas: Veicināt DEIB, organizējot pasākumus un aktivitātes, kas veicina darbinieku izpratni

Nediskriminācijas politiku izstrāde:

ieviešot skaidras politikas un procedūras, kas vērstas uz vienlīdzības un taisnīguma nodrošināšanu darba vietā (piemēram, ētikas kodekss, pretdiskriminācijas politika, sūdzību izskatīšanas procedūras)

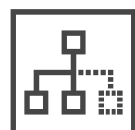
Darbinieku aptaujas: Regulāri veikt darbinieku aptaujas un aktīvi risināt identificētās problēmas.

SAY-DO gap mazināšana kā virsmērķis

86% darbinieku* vēlas strādāt un atbalstīt uzņēmumus, kas rūpējas par tām pašām vērtībām kā viņi, īpaši attiecībā uz ESG iniciatīvām un klimata pozitīvām darbībām.

*PwC 2021 Consumer Intelligence survey ESG

Kāpēc ir problēmas?



Neskaidri un nekonkrēti definētie KPI



Ilgtermiņa mērķu pārsvars - ambiciozu, bet grūti sasniedzamu un nesaistītu ar ikdienas darba realitāti



Darbinieku nespēja ietekmēt iekšējos procesus, ierobežojumi darbinieku iesaistei uzņēmuma iniciatīvās



Trūkumi darba vides organizācija, kas ietekmē komunikācijas procesu, ideju, bažu un atgriezeniskās saites izteiksmes brīvību



Pastāv atšķirība starp uzņēmumu (darba devēju) apsolījumiem un reālo rīcību (SAY-DO Gap)

Vadītāju atlīdzības mainīgā daļa

Ar ESG mērķu sasniegšanu saistīto bonusu vai citu atlīdzības elementu iekļaušana darba samaksā ir vērtīgs instruments, kas motivē un veicina vadības aktivitāšu saskaņošanu ar ESG pamatprincipiem, kā arī veido ilgtspējīga uzņēmuma tēlu

58%*

FTSE 100
uzņēmumu ir
iekļāvuši kādu ESG
mērķi vadītāju KPI
strukturā

2/3

investoru uzskata, ka
ESG snieguma
pasākumiem un mērķiem
jābūt ietvertiem vadības
atalgojumā

86%

investoru uzskata, ka
ESG pasākumi palīdz
nodrošināt, ka
vadītāji koncentrējas
uz nefinanšu
faktoriem, kas veicina
ilgtermiņa uzņēmuma
vērtību

leviešot ilgtspējas aspektus vadības atlīdzības
strukturā, jāievēro šie 5 principi:

1. ESG stratēģijai jābūt daļa no kopējās biznesa stratēģijas
2. Fokuss ne tikai uz rezultātu, bet uz procesu un izmantojamiem resursiem
3. Snieguma pārbaude un mērīšana
4. Viegli izmērāmu KPI definēšana
5. Komunikācija ir pamats - ne tikai ar vadību, bet iesaistot plašāku darbinieku loku, lai nodrošinātu kopīgu virzību uz definēto mērķu sasniegšanu

*2021.gada dati

Avots: <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/pdf/esg-in-executive-pay-the-evolving-landscape.pdf>

pwc

Paldies!

pwc

[pwc.com](https://www.pwc.com)

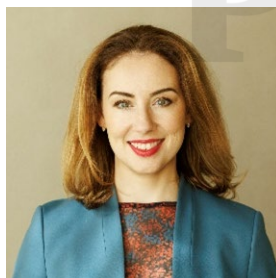


© 2024 PwC. Visas tiesības aizsargātas. “PwC” apzīmē PwC uzņēmumu tīklu un/vai vienu vai vairākus tā dalībniekus, kurā katram dalībuzņēmumam ir atsevišķas juridiskās personas statuss. Sīkāka informācija pieejama www.pwc.com/structure.

PwC ir uzņēmumu tīkls 151 valstīs, kurā strādā vairāk nekā 364 000 speciālistu, kuri ir apņēmušies nodrošināt augstvērtīgus revīzijas, konsultāciju, nodokļu un juridiskos pakalpojumus. Uzziniet vairāk apmeklējot www.pwc.lv. Jebkāda šīs prezentācijas vai tās daļu pārpublicēšana bez PwC rakstiskas atļaujas ir aizliegta.

Kā motivēt darbiniekus iesaistīties uzņēmuma ilgtspējas veicināšanā?

Mācības no kļūdām: Ko esam iemācījušies par darbinieku iesaisti ilgtspējā



Maija Orbidāne

Tieslietu ministrijas Korporatīvās pārvaldības konsultatīvās padomes locekle, PwC Latvija Ilgtspējas pakalpojumu vadītāja

pwc



Šī publikācija ir sagatavota kā materiāls par vispārējiem jautājumiem un nav uzskatāma par specifisku profesionālu konsultāciju. Jums nevajadzētu pieņemt jebkādu lēmumu, paļaujoties uz šajā publikācijā iekļauto informāciju bez iepriekšējas profesionālas konsultācijas saņemšanas. PricewaterhouseCoopers SIA nedod nekādas tiešas vai netiešas garantijas par publikācijā iekļautās informācijas precizitāti vai pilnību, un normatīvajos aktos pieļautajās robežās ne PricewaterhouseCoopers SIA, ne tās dalībnieki, darbinieki vai pārstāvji neuzņemas atbildību par sekām, kas radušās Jums vai jebkurai trešajai personai, kas rīkojusies vai atturējusies no kādas darbības saskaņā ar šajā publikācijā iekļauto informāciju, kā arī par jebkuru lēmumu, kas pieņemts, balstoties uz šo publikāciju.

Jebkāda šīs prezentācijas vai tās daļu pārpulicēšana bez PricewaterhouseCoopers SIA rakstiskas atļaujas ir aizliegta.

© 2024 PricewaterhouseCoopers SIA. Visas tiesības aizsargātas. Šajā dokumentā "PwC" nozīmē PricewaterhouseCoopers SIA, kas ir starptautiskā firmu tīkla PricewaterhouseCoopers International Limited dalībnieks, kurā katrai dalīborganizācijai ir atsevišķas un neatkarīgas juridiskās personas statuss.

PwC globālais pētījums par darba spēka ESG prioritātēm 2024. gadā

Aprīlis, 2024



Iedvesmojiet savus darbiniekus uztvert ESG personīgāk, lai tas kļūtu patiesi nozīmīgs



PwC apņemšanās Net Zero 2030



PwC apņemšanās - “Net Zero” (nulle emisijas)

Ilgtspēja ir PwC globālās stratēģijas centrā

- PwC apņemas sasniegt **nulle siltumnīcefekta gāzu emisijas** visā pasaulē līdz **2030. gadam**, balstoties uz zinātniski pamatotiem mērķiem.
- PwC dekarbonizē savu darbību, ievērojot Parīzes nolīgumu un 1,5 °C klimata scenāriju, pāriet uz 100% atjaunojamo elektroenerģiju un nošķir biznesa izaugsmi no emisijām.
- PwC detalizēti apkopo datus, seko līdzi progresam cetukšņa ziņojumos, veic neatkarīgu auditu gada ziņojumiem

**Scope 1 un Scope 2 samazinājums
par 50% salīdzinot ar FY19**

**Scope 3 komandējumu
samazinājums par 50% salīdzinot
ar FY19**

**50% piegādātāju pēc emisiju
apjoma ir ieviesti SBTi**

Net Zero pārvaldības modelis

**PwC tīkla
globālā vadība
un uzstādījumi**

**Datu analītika un
vienota pieeja**

**Lokālā izpilde
un piemērošana**

**Atskaites un to
atbilstības
pārbaude**

- PwC Latvijā ir izveidota Net Zero darba grupa, kas aicina pievienoties ikvienu darbinieku, kurš vēlas iesaistīties ilgtspējas iniciatīvās un veicināt uzņēmuma mērķu sasniegšanu šajā jomā.
- Darba grupā pārstāvētas visas PwC Latvija nodaļas

Ko esam iemācījušies par darbinieku iesaisti ilgtspējā?

Sasniegumi un panākumi

Uzņēmuma vadītājs/a ir organizācijas mikroklimata veidotājs/a un, demonstrējot personīgo piemēru, veicina uzņēmuma vērtību ieviešanu un praktisku īstenošanu.

Strikti **iekšējās kārtības noteikumi**, kas regulē uzņēmuma darbību ilgtspējas jomā, nodrošina darbiniekiem skaidru un vienotu vērtību sistēmu.

Regulāra **darbinieku izglītošana** ilgtspējas jautājumos, lai veicinātu izpratni par tās nozīmīgumu gan uzņēmuma iekšienē, gan plašākā sabiedrībā.

Identificētās nepilnības un izaicinājumi

Motivācijas trūkums
Darbiniekiem var nebūt intereses par ilgtspējas jautājumiem, ja tie nesaistās ar viņu ikdienas darbu vai profesionālo izaugsmi.

Biznesa vides un darbinieku prasības (piem., ceļošana klātienēs nodrošināšanai) var neatbilst uzņēmuma ilgtspējas mērķiem.

Resursu ierobežojumi Ilgtspējas iniciatīvu ieviešana un uzturēšana prasa laiku, līdzekļus un dažkārt papildu apmācību, kas var radīt papildu slogu darbiniekiem.

Analīze un rekomendācijas

Uzņēmumā jābūt **atbildīgajai personai** par ilgtspējas politiku un mērķu īstenošanu.

Izveidot **detalizētu aktivitāšu plānu** katrai iniciatīvai, papildinot to ar stratēģiju darbinieku iesaistes veicināšanai.

Dalīties ar iedvesmojošiem stāstiem par ilgtspējas iniciatīvu ietekmi, sasaistot tās ar **darbinieku vērtībām un mērķiem**.

Skaidra ilgtspējas mērķu komunikācija un **progresu atspoguļojoši dati** motivē darbiniekus un ļauj viņiem apzināties savu ieguldījumu.



pwc

Paldies!

pwc

[pwc.com](https://www.pwc.com)



© 2024 PwC. Visas tiesības aizsargātas. "PwC" apzīmē PwC uzņēmumu tīklu un/vai vienu vai vairākus tā dalībniekus, kurā katram dalībuzņēmumam ir atsevišķas juridiskās personas statuss. Sīkāka informācija pieejama www.pwc.com/structure.

PwC ir uzņēmumu tīkls 151 valstīs, kurā strādā vairāk nekā 364 000 speciālistu, kuri ir apņēmušies nodrošināt augstvērtīgus revīzijas, konsultāciju, nodokļu un juridiskos pakalpojumus. Uzziniet vairāk apmeklējot www.pwc.lv. Jebkāda šīs prezentācijas vai tās daļu pārpublicēšana bez PwC rakstiskas atļaujas ir aizliegta.